

# Caso GORE



# Caso para análise

## W.L. Gore & Associates



- Fundada em 1958 por ex-funcionário da DuPont
- Descoberta de composto químico com propriedades singulares
- 1998: entre as 500 maiores empresas dos EUA
- Receita estimada em US\$ 1,1 bilhão
- Avançada cultura e práticas de gestão de pessoas: 7ª melhor empresas para se trabalhar nos EUA em 1998.
- A empresa não tem funcionários – e sim associados.
- Visite os sites: [www.gore.com](http://www.gore.com) e <http://www.gore-tex.com>
- *Procure conhecer mais sobre a empresa na web...*



## PRODUCTS

Men  
Women  
Kids  
Activities  
Brands

## DISCOVERY

Our Technologies  
Quality Testing  
About Comfort  
Community

## SUPPORT

Care Center  
Store Finder  
Contact Information

## SEARCH

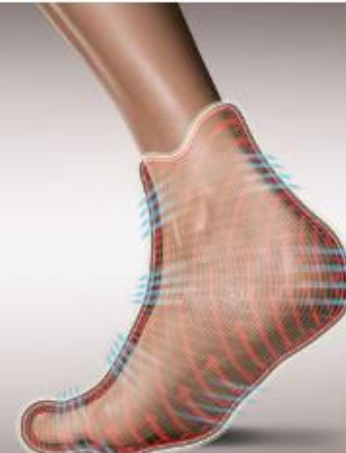
Products Entire Site



## THE MOUNTAIN LION SOLUTION

EXPLORE

DISCOVER MORE SOLUTIONS



## THE GORE-TEX® PRODUCTS SOLUTION

EXPLORE

## SHOP MEN



**Spyder**  
Over Web Glove  
Curved design fits hands' natural contour, leather grips provide total control

See [Spyder Over Web Glove](#)

## SHOP WOMEN



**Marmot**  
Fjell Jacket  
Anatomically adjusted for comfort and dryness in peak-performance conditions

See Product | [See all Women's](#)

## HOW FAR CAN ONE PAIR GO



Buy a pair of shoes with GORE-TEX® technology and make a real difference in the lives of needy children.

[Learn More](#)

## CAREERS



Explore our career opportunities for professionals, students, new graduates, manufacturing, and skilled trades.

[Visit our careers site](#)

The origin of waterproof and breathable GORE-TEX® outerwear, footwear, and gloves starts with five little letters: ePTFE. ePTFE, or expanded polytetrafluoroethylene, was created by Bob Gore in 1969 when he rapidly stretched PTFE under certain conditions. The result was an incredibly strong, microporous material with an amazing list of characteristics including low water adsorption and good weathering properties. By 1978, GORE-TEX® fabric was introduced and the world met the first truly waterproof, breathable outerwear. Thanks to our commitment to unending innovation and creativity, waterproof and breathable GORE-TEX® products have continued to improve and evolve to keep in step with the changing needs of our customers. The basic hallmarks that make our outerwear, footwear, and gloves the choice of serious professionals and casual outdoor enthusiasts alike remain, however:

**The GORE-TEX® membrane:** The secret of GORE-TEX® outerwear -- which is both completely waterproof and completely breathable at the same time -- lies within its revolutionary bi-component membrane. The membrane contains over 9 billion microscopic pores which are approximately 20,000 times smaller than a drop of water, but

## W. L. Gore: Objetivos, FCS, cultura e pessoas

- Filosofia empresarial: oferecer os produtos mais valorizados, valorização dos compradores, tornar-se líder com *know-how* exclusivo.
- Fator crítico de sucesso: as pessoas (líderes, casos de sucessos individuais) e grupos de pessoas
- Cultura definida como de informalidade e humor
- Intenso programa de patronato
- Remuneração baseada em salário, participação nos lucros e programa de participação acionária
- Princípios orientadores e valores essenciais



# *W. L. Gore: estratégia, estrutura e práticas*

## *- foco em gestão de pessoas -*

- Empresa “inadministrada” e “inestruturada”, mas que “pode se tornar muito autoritária quando preciso”
- Organização reticular: estrutura informal complexa baseada em relacionamento interpessoal, reconhecimento, compromisso, liderança natural e disciplina imposta pelo grupo
- Possui um “entrelaçamento subjacente” fundamentado na cultura e práticas informais (patronato, valores essenciais, etc.)
- Não é para todos: há dificuldades para quem exigem condições de trabalho mais estruturados
- “Marketing imbatível” baseada em técnicas de propaganda cooperativa, boca a boca e construção de boa reputação
- Excelente desempenho financeiro baseado em inovação, empreendedorismo interno.







www.gore.com

Home

Products

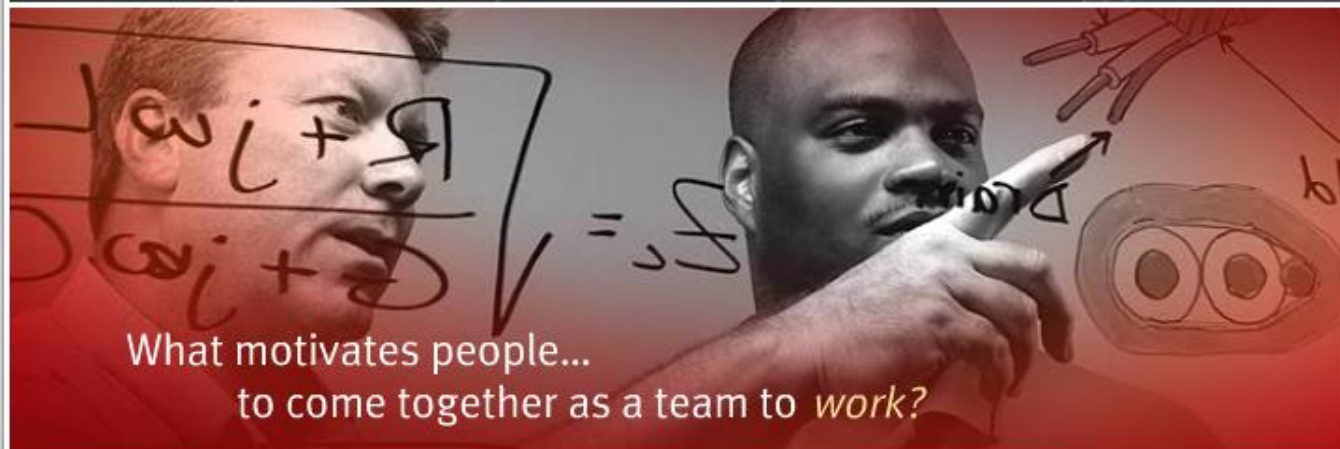
Industries

Careers

About Gore

Technologies

Contact Us



Explore Career Opportunities at Gore



Learn about the GORE HELEX Septal Occluder



Discover GORE™ OPTIFADE™ Concealment

## News & Events

### Get the Latest News about Gore

- ▶ November 9, 2009: Gore Introduces Limiting Port Copper SFP+ Cables
- ▶ November 7, 2009: Gore Receives European CE Mark Approval for Next Generation Conformable GORE TAG® Thoracic Endoprosthesis
- ▶ November 2, 2009: New Cartridge Filters from Gore Enable Faster, Cleaner Processing of High Purity Chemicals
- ▶ October 27, 2009: New 100% Durably Waterproof Closure System Delivers on Performance and Style
- ▶ October 13, 2009: Gore and Milliken Partner on a New Chemical/Biological Protective Coverall for Combat Vehicle Crewman
- ▶ See more news

## Products

### Learn More about Gore's Products

At Gore, we take our reputation for product leadership seriously. Find out how our products can address your company's challenges:

- ▶ Consumer Products
- ▶ Cables & Cable Assemblies
- ▶ Electronic & Electrochemical Materials
- ▶ Fabrics
- ▶ Fibers
- ▶ Filtration Products
- ▶ Geochemical Services
- ▶ Medical Products
- ▶ Pharmaceutical
- ▶ Sealants

## Industries

### Explore the Industries We Serve

Our leading-edge fluoropolymer technologies solve problems in the toughest environments, meet the most demanding regulatory requirements, and enable the most delicate surgical procedures.

Find out how Gore's innovative materials can meet the needs of your industry:

- ▶ Aerospace
- ▶ Automotive
- ▶ Chemical Processing
- ▶ Computer, Telecommunications, and Electronics
- ▶ Energy
- ▶ Environment
- ▶ Industrial and Manufacturing

## Careers

### Join Gore & Change

Explore our career opportunities for professionals, students, new graduates, manufacturing, and skilled trades. What can **you** change by joining Gore?

Join Gore & Change

### Gore Again Named to FORTUNE List

For the twelfth consecutive year, Gore has been named to FORTUNE's list of "100 Best Companies to Work For." Read the press release.

**FORTUNE**  
**100 BEST**  
**COMPANIES**

# Caso para análise

## W.L. Gore & Associates



### ■ O que é e para que serve o Gore-tex?

É uma **membrana de teflon expandido**: uma espécie de plástico branco muito fino e com muitos microporos - são milhares de vezes menores que as gotas de água, porém centenas de vezes maiores que o vapor de água.

Faz que a água exterior não possa entrar, sendo impermeável, e por outro lado que o suor interno evaporado possa sair, resultando em um material transpirável. Segundo sua construção, na qual a membrana poderá ser utilizada junto a diversos tecidos, se obtêm diferentes tipos.

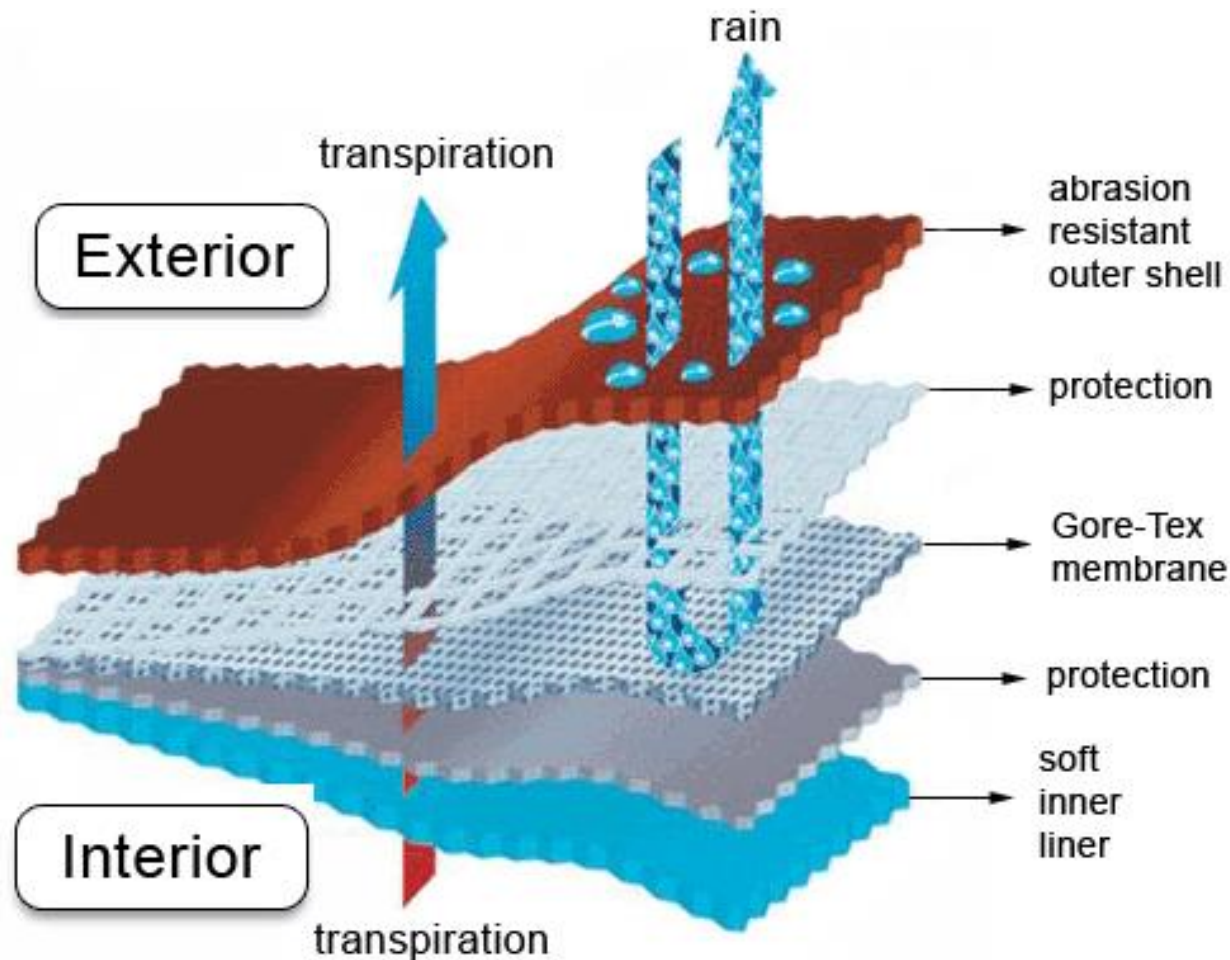
Existem hoje botas, jaquetas e calças que incorporam estas membranas, cada qual para uma finalidade e de diversos modelos e marcas.

Usos: Como EPI, para motociclistas, para uso militar, e para prática de esportes como montanhismo, escalada, *trekking*...



# Caso para análise

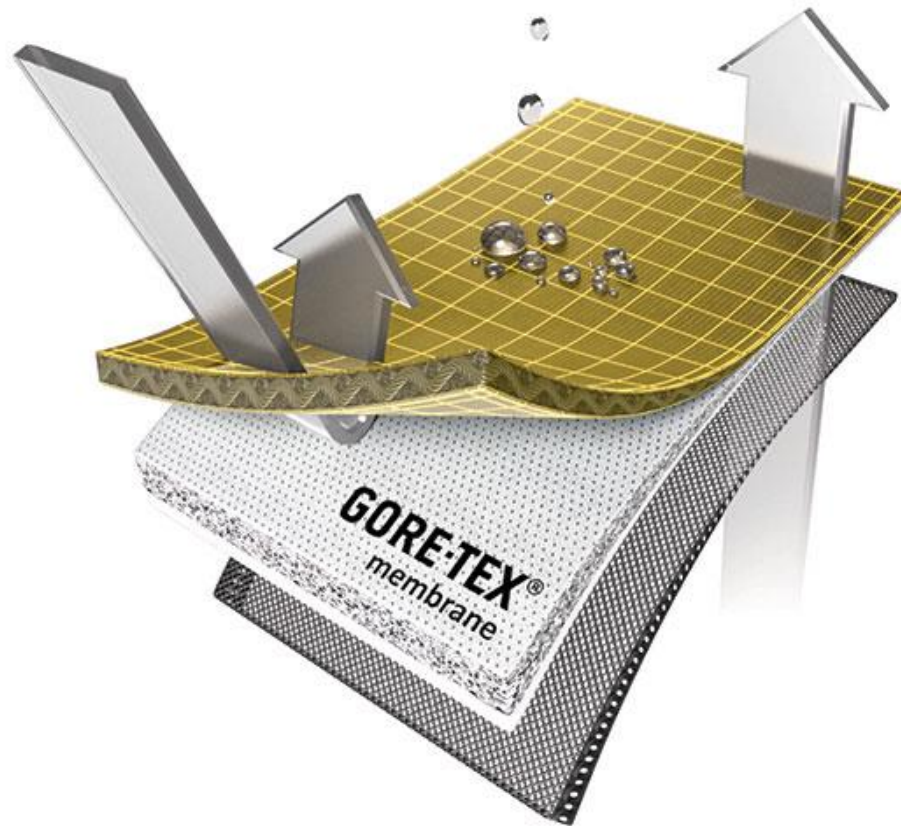
## W.L. Gore & Associates





# Caso para análise

## W.L. Gore & Associates



# Caso para análise

## W.L. Gore & Associates



### Produtos da empresa

- Eletrônicos e fiação elétrica (fios e cabos resistentes ao calor, frio e umidade)
- Produtos médicos (p/ transplantes vasculares)
- Produtos industriais (selantes, filtrantes, revestimentos...)
- Produtos têxteis (famílias de tecidos diversificados)



## Join Gore & Change Music

Discover how a Gore team invented a revolutionary guitar string that inspires musicians to play.

Explore the stories.

## Join Gore & Change

Gore is a technology-driven global company built on entrepreneurial innovation, integrity, and teamwork. Through our product leadership, we've been changing lives and changing industries including fabrics, medical devices, electronics, and manufacturing for more than 50 years.

**FORTUNE**  
**100 BEST**  
**COMPANIES**  
**TO WORK FOR** 2010

Learn more about our company:

- ▶ Who We Are
- ▶ What We Believe
- ▶ What We Offer
- ▶ Search & Apply Online

## Professionals

From research to engineering to manufacturing and sales, if you have a proven track record for getting results by collaborating with others on small teams, we're looking for you! What can **you** change by joining Gore?

Explore Professionals:

- ▶ Early-Career Professionals (with 1-5 years in your field)
- ▶ Experienced Professionals (with 5 or more years in your field)
- ▶ Search & Apply Online

## Students & New Graduates

If you are searching for a company where you can have an impact and make a difference, we're looking for you! What can **you** change by joining Gore?

Explore Students & New Graduates:

- ▶ Students Seeking Internships
- ▶ New Graduates Starting Careers

## Manufacturing & Trades

If you want to use your skills and know-how to make high-quality products and improve manufacturing processes, we're looking for you! What can **you** change by joining Gore?

Explore Manufacturing & Skilled Trades:

- ▶ Operators, Assemblers, & Production Support
- ▶ Skilled Tradespeople
- ▶ Search & Apply Online

# ASPECTOS CULTURAIS

## W.L. Gore & Associates



- Os "Associates" (não funcionários) são contratados para as áreas de trabalho em geral.
- Com a orientação de seus "patrocinadores" (não patrões) e uma maior compreensão das oportunidades e dos objetivos da equipe, comprometem-se a projetos dentro de suas competências. Tudo ocorre em um ambiente que combina a liberdade com autonomia e cooperação com sinergia.
- Qualquer um pode ganhar a credibilidade para definir e conduzir projetos.



# ASPECTOS CULTURAIS

## W.L. Gore & Associates



- Patrocinadores ajudam associados a traçar um curso na organização que vai oferecer realização pessoal e maximizar a sua contribuição para a empresa.
- Os líderes podem ser nomeados, mas são definidos por 'seguidores'.
- Os líderes surgem naturalmente, demonstrando conhecimento especial, habilidade ou experiência que avança o objetivo de um negócio.

# ASPECTOS CULTURAIS

## W.L. Gore & Associates



Os "Associates" aderem a 3 princípios básicos criados por Bill Gore:

- Equidade uns aos outros e todos com quem entram em contato;
- Liberdade para incentivar, ajudar e permitir que outros associados para crescer no conhecimento, habilidade e âmbito da responsabilidade;
- Capacidade de fazer com que os próprios compromissos e mantê-los;
- Consulta a outros associados antes da implementação de ações que possam ter impacto na reputação da empresa.

# Caso para análise

## W.L. Gore & Associates



### ■ Abordagem organizacional e estrutural

#### – Estrutura Reticular

- » Comunicação direta pessoa a pessoa
- » Sem autoridade fixa ou designada
- » Patronos e não chefes
- » Liderança natural definida por seguidores
- » Objetivos definidos por aqueles que devem fazer acontecer
- » Tarefas e funções organizadas por compromissos

### ■ Aspectos culturais

- Ausência de títulos
- Líderes, não gerentes
- Igualitária e inovadora
- Programa de patronos (inicial, intercessor, de remuneração)

# Caso para análise

## W.L. Gore & Associates



### ■ Práticas de remuneração

- Salário
- Participação nos lucros
- Programa de participação acionária dos associados

### ■ Princípios orientadores e valores essenciais

- EQUIDADE: Tentar ser justo
- LIBERDADE: Encorajar, ajudar e permitir que os outros associados cresçam em C-H-A e Responsabilidade
- COMPROMISSO: Estabelecer os próprios compromissos e mantê-los
- LINHA DE FLUTUAÇÃO: Consultar outros associados antes de empreender ações que possam estar “abaixo da linha de flutuação” (analogia com a navegação – avaliação de riscos).

### ■ Pesquisa e Desenvolvimento

### ■ Desenvolvimento de Associados

### ■ Métodos e estratégias de marketing

### ■ Adaptações às mudanças ambientais

\* Desempenho Financeiro

\* Entrevistas com associados



# Caso para análise W.L. Gore & Associates



- 1. Analisar as dimensões estruturais e contextuais. Esta tarefa pode ser realizada referindo-se à seção "Dimensões do Projeto organizacional" (Dalt, 2002, p. 15-18) e tabulando as dimensões organizacionais aplicáveis conforme a "Folha de trabalho do capítulo 1 – Medindo as Dimensões Organizacionais" em Dalt (2002, p. 32-33). *Ver dimensões nos próximos slides.*
- 2. Quais são os objetivos, os fatores críticos de sucesso, cultura e pessoas que a alta administração deseja manter?
- 3. Quais relações podem ser identificadas no caso estudado entre estratégia empresarial, estrutura organizacional e as principais práticas?
- 4. Faça uma exploração no Website da empresa ([www.gore.com](http://www.gore.com)) e procure identificar novos elementos para enriquecer a discussão em aula.
- 5. Seria possível aplicar o modelo de empresa da Gore para uma organização do setor escolhido pelo seu grupo? Quais os resultados esperados? Comente os aspectos favoráveis e desfavoráveis a esta aplicação (ou adaptação).

# *Dimensões do Projeto Organizacional*



DALT (2002, p. 15)

# Medindo as Dimensões Organizacionais

Dalt (2002 p.33) Folha de Trabalho do Cap.1

<b>Formalização</b>											
Muitas regras escritas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Poucas regras
<b>Especialização</b>											
Tarefas e papéis separados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Tarefas superpostas
<b>Hierarquia</b>											
Alta hierarquia de autoridade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hierarquia de autoridade plana
<b>Tecnologia</b>											
Produto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Serviço
<b>Ambiente Externo</b>											
Estável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Instável
<b>Cultura</b>											
Normas e valores claros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Normas e valores ambíguos
<b>Profissionalismo</b>											
Alto treinamento profissional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Baixo treinamento profissional
<b>Metas</b>											
Metas bem-definidas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Metas não-definidas
<b>Dimensão</b>											
Pequena	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Grande
<b>Paradigma Organizacional</b>											
Sistema mecânico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Sistema biológico

